



PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PUSAT KENDALI, ETOS KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PASURUAN

Sholeh dan Tutik Winarsih

STIE Yayasan Palapa Nusantara Surabaya

email : twinarsih@stieyapan.ac.id

ABSTRAK

Di dalam setiap instansi, tak akan terlepas dari adanya sumber daya manusia (SDM). Pengakuan akan pentingnya sumber daya manusia dalam setiap instansi merupakan salah satu faktor yang vital bagi pencapaian tujuan instansi dan pemanfaatan berbagai fungsi di dalam kegiatan manajemen agar efektif dan efisien. Untuk itu sumber daya manusia senantiasa mengadakan integrasi antara kebutuhan, sifat, dan perilaku individu dengan kebutuhan dan keinginan instansi. Dalam era globalisasi dewasa ini salah satu tantangan besar yang dihadapi adalah bagaimana menampilkan sumber daya manusia yang profesional, memiliki etos kerja yang tinggi, keunggulan kompetitif, dan kemampuan memegang teguh dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Agar fungsi dasar manajemen dan fungsi operasional tersebut dapat dijalankan dengan baik, maka antara pimpinan dan karyawan harus terjalin suatu kerjasama yang harmonis untuk mendukung proses pencapaian tujuan instansi, yaitu peningkatan kinerja. Suatu tujuan instansi dapat menentukan berat ringannya tugas, juga dapat digunakan sebagai dasar penyusunan spesifikasi pekerjaan dan berbagai jenis struktur jabatan dalam instansi. Tujuan pada penelitian ini adalah : untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, pusat kendali dan etos kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan berjumlah 166 pegawai. Dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.

Kesimpulan hasil penelitian ini adalah : (1) Terdapat pengaruh secara serempak budaya organisasi, pusat kendali dan etos kerja terhadap kinerja pegawai ; (2) terdapat pengaruh secara parsial budaya organisasi, pusat kendali dan etos kerja terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci : budaya organisasi, pusat kendali, etos kerja, kinerja pegawai

PENDAHULUAN

Di dalam setiap instansi, tak akan terlepas dari adanya sumber daya manusia (SDM). Pengakuan akan pentingnya sumber daya manusia dalam setiap instansi merupakan salah satu faktor yang vital bagi pencapaian tujuan instansi dan pemanfaatan berbagai fungsi di dalam kegiatan manajemen agar efektif dan efisien. Untuk itu sumber daya manusia senantiasa mengadakan integrasi antara kebutuhan, sifat, dan perilaku individu dengan kebutuhan dan keinginan instansi.

Dalam era globalisasi dewasa ini salah satu tantangan besar yang dihadapi adalah bagaimana menampilkan sumber daya manusia yang profesional, memiliki etos kerja yang tinggi, keunggulan kompetitif, dan kemampuan memegang teguh dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Agar fungsi dasar manajemen dan fungsi operasional tersebut dapat dijalankan dengan baik, maka antara pimpinan dan karyawan harus terjalin suatu kerjasama yang harmonis untuk mendukung proses pencapaian tujuan instansi, yaitu peningkatan kinerja. Suatu tujuan instansi dapat menentukan berat ringannya tugas, juga dapat digunakan sebagai dasar penyusunan spesifikasi pekerjaan dan berbagai jenis struktur jabatan dalam instansi.

Budaya organisasi adalah konsep yang baru berkembang dalam satu dasawarsa ini sebagai bagian dari ilmu manajemen. Di tanah air, manajemen tertarik untuk memperhitungkannya dengan ditandai oleh segelintir BUMN besar yang mengundang konsultan untuk membedah budayanya. Literatur-literatur yang diimpor dan dirangkum ke dalam bahasa Indonesia pun hanya sebatas



memperlakukan budaya organisasi sebagai pelengkap untuk topik lain yang lebih disorot seperti perubahan organisasi dan manajemen strategik.

Budaya organisasi yang kuat merupakan perangkat kuat pula untuk menuntun perilaku yang membantu para pegawai mengerjakan pekerjaan mereka dengan lebih baik, terutama dalam dua hal yaitu kebudayaan yang kuat adalah sistem aturan-aturan informal yang menjelaskan bagaimana orang berperilaku dalam sebagian besar waktu mereka dan kebudayaan kuat juga memungkinkan pegawai bekerja lebih baik. Disamping hal-hal tersebut diatas untuk mencapai apa yang telah menjadi tujuan organisasi, kinerja pegawai atau anggota organisasi harus diperhatikan agar selalu berada pada posisi yang tinggi.

Selanjutnya dapat dilihat pula tentang pusat kendali (*locus of control*), yaitu yang merupakan persepsi seseorang terhadap sumber-sumber yang mengontrol kejadian-kejadian dalam hidupnya. Tinggi rendahnya kinerja pegawai terdorong dari rasa dihargai atau diakui orang lain sehingga pegawai termotivasi mengerahkan kemampuannya dalam bentuk keahlian dan ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk melaksanakan pekerjaannya dalam rangka tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sebaliknya tidak adanya penilaian terhadap pegawai yang berprestasi mengakibatkan motivasi pegawai akhirnya cenderung lemah dan pegawai tidak menunjukkan kemampuan kerja yang dimilikinya dalam menyelesaikan tugasnya, sehingga pegawai tidak terarah untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

Kinerja pegawai harus dapat memberikan pelayanan yang memuaskan bagi konsumen dalam bentuk kepuasan atas pelayanan yang diberikan. Kemampuan pegawai sudah diseleksi, sehingga kemampuan mereka sudah sesuai dengan kriteria yang ditentukan, tetapi disiplin yang rendah untuk memberikan layanan yang optimal kepada konsumen dapat menurunkan kinerja pegawai.

Kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang atau instansi atas suatu aktivitas yang dilakukan dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan kinerja pegawai adalah hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai seorang pegawai dalam menjalankan tugas pokok pekerjaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai visi dan misi instansi.

Tujuan pada penelitian ini adalah : untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, pusat kendali dan etos kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan.

TINJAUAN PUSTAKA

Rivai (2013) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan kerangka kerja yang menjadi pedoman perilaku sehari-hari, bagaimana harus bekerja dalam suatu lingkungan organisasi dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Definisi lain yang bersifat operasional dikemukakan oleh Ndraha (2014) bahwa budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang dimiliki bersama yang dipelajari oleh kelompok untuk memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berlangsung cukup baik untuk dianggap sah dan diterima.

Luthans (2014) menyatakan bahwa “Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai-nilai pokok, asumsi, pemahaman dan cara berpikir yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi dan diajarkan kepada anggota baru”. Sedarmayanti (2013) menyatakan bahwa “Budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi”.

Menurut Robbins (2014) menyatakan bahwa “Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, kepercayaan dan pemahaman yang penting sama-sama dimiliki oleh para anggotanya”. Ia menyatakan nilai-nilai atau ide-ide kepercayaan bahwa yang sama-sama dianut oleh para anggota itu seperti terwujud dalam alat-alat simbolis seperti mitos, upacara, cerita, legenda dan bahasa khusus.

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang ada, yang diciptakan dalam suatu kelompok yang akan membantu untuk menjelaskan aspek-aspek kehidupan yang tersembunyi dan rumit, yang merupakan nilai yang diterima bersama. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai tersebut



maka makin besar pula komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut yang berarti makin kuatnya budaya yang tercipta. Hal ini menunjukkan bahwa anggota-anggota organisasi tersebut memiliki budaya yang kuat sehingga dapat bekerja untuk organisasi.

Keberadaan budaya di dalam suatu organisasi atau disebut dengan budaya organisasi tidak bisa dilihat oleh mata tapi bisa dirasakan. Budaya organisasi itu bisa dirasakan keberadaannya melalui perilaku anggota atau pegawai didalam organisasi itu sendiri. Kebudayaan tersebut memberikan pola cara-cara berpikir, merasa, menanggapi dan menuntun para anggota organisasi dalam mengambil keputusan maupun kegiatan-kegiatan lainnya dalam organisasi. Oleh karena itu budaya organisasi akan berpengaruh juga terhadap kinerja pegawai pada suatu organisasi.

Budaya organisasi tercermin pada pola pikir, berbicara dan perilaku yang konsisten pada anggota atau pegawai yang terlibat dalam pengelolaan organisasi, misalnya menyangkut cara mengambil keputusan, cara berkomunikasi, dan cara berinteraksi di dalam lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi.

Menurut Ndraha (2014), terdapat 3 (tiga) tingkatan budaya, yaitu :

1. Artifak (*artifact*) adalah budaya organisasi tingkat pertama, yaitu hal-hal yang dilihat, didengar dan dirasa ketika seseorang berhubungan dengan suatu kelompok baru. Artifak bersifat kasat mata (*visible*), misalnya lingkungan fisik organisasi, cara berperilaku, cara berpakaian dan lain-lain,
2. Nilai (*espouse value*) adalah budaya organisasi tingkat kedua yang mempunyai tingkat kesadaran yang lebih tinggi dari pada artifak dan merupakan alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu. Pada tingkat ini, baik organisasi maupun anggota organisasi memerlukan tuntunan strategi, tujuan dan filosofi dari pimpinan organisasi untuk bersikap atau bertindak,
3. Asumsi dasar (*basic assumption*) adalah budaya organisasi tingkat tiga dan merupakan bagian penting yaitu reaksi yang dipelajari yang bermula dari nilai-nilai yang didukung karena merupakan keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota atau organisasi seperti kepercayaan, persepsi ataupun perasaan yang menjadi sumber nilai dan tindakan.

Menurut Rivai (2013) fungsi budaya dalam suatu organisasi adalah :

1. Sebagai pembeda yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya merupakan identitas bagi anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen bagi pencapaian tujuan organisasi.
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Budaya akan memandu dan membentuk sikap dan perilaku individu-individu dalam organisasi.

Budaya organisasi tidak muncul begitu saja melainkan harus diciptakan, dipelihara, dirawat dan diperkuat, bahkan diubah dan disesuaikan dengan tuntutan internal dan eksternal organisasi.

Menurut Lako (2014) budaya organisasi diidentifikasi atas enam karakteristik penting, yaitu :

1. *Observed behavioral regularities*, yaitu perilaku dari individu-individu yang apabila berinteraksi satu sama lain, maka mereka akan menggunakan media komunikasi berupa bahasa, istilah-istilah atau cara-cara yang sama yang menunjukkan rasa hormat atau cara bertindak yang dapat diterima,
2. *Norms*, yaitu aturan-aturan perilaku yang ada yang membatasi atau mengatur para individu untuk melakukan sesuatu atau perbuatan-perbuatan yang boleh dan yang tidak boleh dilakukan,
3. *Dominant values*, yaitu nilai-nilai utama yang menjadi harapan organisasi untuk dilaksanakan oleh anggota organisasi dalam upaya pencapaian tujuan organisasi, misalnya kesungguhan dalam menghasilkan produk yang berkualitas, tingkat absensi yang rendah dan tingkat efisiensi yang tinggi,
4. *Philosophy*, yaitu sejumlah kebijakan yang menjadi keyakinan organisasi mengenai bagaimana organisasi memperlakukan karyawan atau pelanggan,
5. *Rules*, yaitu aturan yang menjadi pedoman pasti tentang cara berinteraksi dengan sesama anggota organisasi,



6. *Organizational climate*, yaitu cara bagaimana para anggota organisasi berinteraksi, memperlakukan diri mereka ketika menghadapi pihak luar seperti pelanggan, pemerintah atau lainnya.

Konsep tentang *locus of control* (pusat kendali) pertama kali dikemukakan oleh Rotter dalam Kustini (2011), seorang ahli teori pembelajaran sosial. *Locus of control* merupakan salah satu variabel kepribadian (*personality*), yang didefinisikan sebagai keyakinan individu terhadap mampu tidaknya mengontrol nasib (*destiny*) sendiri. Kreitner & Kinichi (2013) mengatakan bahwa hasil yang dicapai *locus of control* internal dianggap berasal dari aktifitas dirinya. Sedangkan pada individu *locus of control* eksternal menganggap bahwa keberhasilan yang dicapai dikontrol dari keadaan sekitarnya.

Seseorang dengan *Internal Locus of Control* adalah mereka yang merasa bertanggung jawab atas kejadian-kejadian tertentu. Hasil adalah dampak langsung dari tindakannya, sedangkan orang dengan *External Locus of Control* adalah mereka yang seringkali menyalahkan (atau bersyukur) atas keberuntungan, petaka, nasib, keadaan dirinya, atau kekuatan-kekuatan lain di luar kekuasaannya. Pada orang-orang yang memiliki *internal locus of control* faktor kemampuan dan usaha terlihat dominan, oleh karena itu apabila individu dengan *internal locus of control* mengalami kegagalan mereka akan menyalahkan dirinya sendiri karena kurangnya usaha yang dilakukan. Begitu pula dengan keberhasilan, mereka akan merasa bangga atas hasil usahanya.

Sebaliknya pada orang yang memiliki *external locus of control* melihat keberhasilan dan kegagalan dari faktor kesukaran dan nasib, oleh karena itu apabila mengalami kegagalan mereka cenderung menyalahkan lingkungan sekitar yang menjadi penyebabnya. Hal itu tentunya berpengaruh terhadap tindakan dimasa datang, karena merasa tidak mampu dan kurang usahanya maka mereka tidak mempunyai harapan untuk memperbaiki kegagalan tersebut.

Locus of control merupakan dimensi kepribadian yang berupa kontinuum dari internal menuju eksternal, oleh karenanya tidak satupun individu yang benar-benar internal atau yang benar-benar eksternal. Kedua tipe *locus of control* terdapat pada setiap individu, hanya saja ada kecenderungan untuk lebih memiliki salah satu tipe *locus of control* tertentu. Disamping itu *locus of control* tidak bersifat statis tapi juga dapat berubah. Individu yang berorientasi *internal locus of control* dapat berubah menjadi individu yang berorientasi *external locus of control* dan begitu sebaliknya, hal tersebut disebabkan karena situasi dan kondisi yang menyertainya yaitu dimana ia tinggal dan sering melakukan aktifitasnya.

Sinamo (2014) menyatakan bahwa "Etos kerja adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kedisiplinan yang kental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja yang integral. Istilah paradigma di sini berarti konsep utama tentang kerja itu sendiri yang mencakup idealisme yang mendasari, prinsip-prinsip yang mengatur, nilai-nilai yang menggerakkan, sikap-sikap yang dilahirkan, standar-standar yang hendak dicapai; termasuk karakter utama, pikiran dasar, kode etik, kode moral, dan kode perilaku bagi para pemeluknya".

Berpijak pada pengertian bahwa etos kerja menggambarkan suatu sikap, maka dapat ditegaskan bahwa etos kerja mengandung makna sebagai aspek evaluatif yang dimiliki oleh individu (kelompok) dalam memberikan penilaian terhadap kegiatan kerja. Mengingat makna yang ada dalam pengertian etos kerja adalah unsur penilaian, maka secara garis besar dalam penilaian itu dapat digolongkan menjadi dua, yaitu penilaian positif dan negatif. Berpangkal tolak dari uraian itu, maka suatu individu atau kelompok masyarakat dapat dikatakan memiliki etos kerja yang tinggi, apabila menunjukkan tanda-tanda sebagai berikut :

1. Mempunyai penilaian yang sangat positif terhadap hasil kerja manusia.
2. Menempatkan pandangan tentang kerja, sebagai suatu hal yang amat luhur bagi eksistensi manusia.
3. Kerja yang dirasakan sebagai aktivitas yang bermakna bagi kehidupan manusia.



4. Kerja dihayati sebagai suatu proses yang membutuhkan ketekunan dan sekaligus sarana yang penting dalam mewujudkan cita-cita.
5. Kerja dilakukan sebagai bentuk ibadah.

Pegawai yang memiliki etos kerja yang tinggi tercermin dalam perilakunya, seperti suka bekerja keras, bersikap adil, tidak membuang-buang waktu selama bekerja, keinginan memberikan lebih dari sekedar yang disyaratkan, mau bekerja sama, hormat terhadap rekan kerja, dan sebagainya. Tentu saja perusahaan mengharapkan para pegawai memiliki etos kerja yang tinggi agar dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Sinamo (2014) setiap manusia memiliki spirit/roh keberhasilan, yaitu motivasi murni untuk meraih dan menikmati keberhasilan. Roh inilah yang menjelma menjadi perilaku yang khas seperti kerja keras, disiplin, teliti, tekun, integritas, rasional, bertanggung jawab dan sebagainya melalui keyakinan, komitmen, dan penghayatan atas paradigma kerja tertentu. Dengan ini maka orang berproses menjadi manusia kerja yang positif, kreatif, dan produktif.

Dari ratusan teori sukses yang beredar di masyarakat sekarang ini, Sinamo (2014) menyederhanakannya menjadi empat pilar teori utama. Keempat pilar inilah yang sesungguhnya bertanggung jawab menopang semua jenis dan sistem keberhasilan yang berkelanjutan (*sustainable success system*) pada semua tingkatan. Keempat elemen itu lalu dia konstruksikan dalam sebuah konsep besar yang disebutnya sebagai *Catur Dharma Mahardika* (Bahasa Sanskerta) yang berarti empat darma keberhasilan utama, yaitu :

1. Mencetak prestasi dengan motivasi superior.
2. Membangun masa depan dengan kepemimpinan *visioner*.
3. Menciptakan nilai baru dengan inovasi kreatif.
4. Meningkatkan mutu dengan keunggulan insani.

Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan Soeprihanto (2013) menyatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu pegawai dengan pegawai lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun pegawai-pegawai bekerja pada tempat yang sama namun kinerja mereka tidaklah sama.

Menurut Soeprihanto (2013), ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu :

1. Faktor kemampuan, yaitu :
 - a. Pengetahuan: pendidikan, pengalaman, latihan dan minat.
 - b. Keterampilan: kecakapan dan kepribadian.
2. Faktor motivasi, yaitu :
 - a. Kondisi sosial: organisasi formal dan informal, kepemimpinan.
 - b. Serikat kerja kebutuhan individu: fisiologi, sosial dan egoistik.
 - c. Kondisi fisik: lingkungan kerja.

Dharma (2014) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja itu terdiri dari empat faktor, yakni :

1. Pegawai, berkenaan dengan kemampuan dan kemauan dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Pekerjaan, menyangkut desain pekerjaan, uraian pekerjaan dan sumber daya untuk melaksanakan pekerjaan.
3. Mekanisme kerja, mencakup sistem, prosedur pendelegasian dan pengendalian serta struktur organisasi.
4. Lingkungan kerja, meliputi faktor-faktor lokasi dan kondisi kerja, iklim organisasi dan komunikasi.



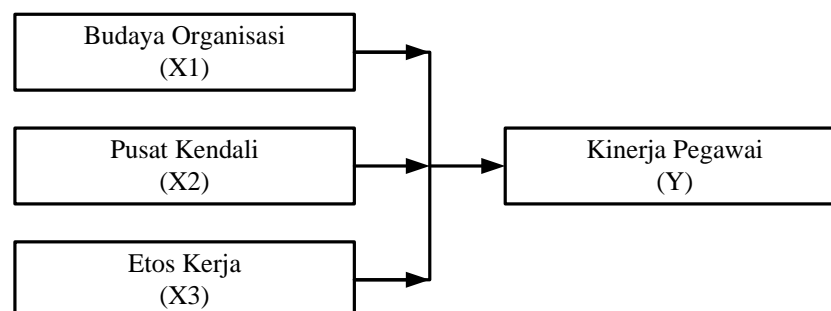
Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan salah satu tugas yang paling penting bagi setiap manajer, yang diakui pula bahwa banyak kesulitan dialami dalam menanganinya secara memadai. Tidaklah selalu mudah untuk menilai kinerja seorang pegawai secara akurat, dan lagi pula adalah serba sulit untuk menyampaikan hasil penilaian tersebut kepada bawahan yang bersangkutan tanpa menimbulkan rasa kecewa bagi yang bersangkutan. Masalah yang dihadapi manajer adalah bagaimana menilai kemampuan-kemampuan tenaga kerja pada saat ini sehubungan dengan persyaratan-persyaratan sekarang maupun pada waktu-waktu mendatang. Penilaian-penilaian semacam ini pada umumnya mengacu kepada pegawai atau kebajikan atau efisiensi pengharkatan. Dari sudut pandang pihak pegawai pengharkatan tersebut memberitahukan kepadanya bagaimana ia telah melakukan pekerjaannya. Apa yang dapat ia perbuat selanjutnya untuk mengubah perilaku kerjanya agar dapat berprestasi lebih efektif. Demikian pula ia dapat memperkirakan kemungkinan memperoleh kompensasi dan imbalan-imbalan lain yang lebih meningkat pada waktu-waktu mendatang.

Menurut Rivai (2013), dari sudut pandang pihak perusahaan evaluasi tersebut mempunyai 4 (empat) maksud, yaitu :

1. Untuk memperoleh dasar untuk pengambilan keputusan promosi, transfer, demosi atau penurunan pangkat, dan pemutusan hubungan kerja.
2. Sebagai kriteria bagi kesahihan sarana-sarana seleksi dan program-program pelatihan.
3. Untuk mengalokasikan imbalan-imbalan bagi para pegawai.
4. Untuk meyakinkan umpan balik bagi perorangan yang dapat menunjang pengembangan diri dan karirnya dan dengan demikian menjamin efektivitas perusahaan.

Penilaian kinerja dilakukan terhadap pegawai sejak diterima bekerja. Penilaian menurut Hasibuan (2013) adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja pegawai serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya, dan penilaian prestasi adalah menilai hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh setiap pegawai.

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang objektif bukanlah tugas yang sederhana. Penilaian harus dihindarkan adanya "*like* dan *dislike*" dari penilai, agar objektivitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini sangat penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang kinerja mereka.



Gambar 1. Model Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- H1 : Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai
H2 : Pusat kendalimempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai
H3 : Etos kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai



METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan dengan jumlah 166 orang. Sampel yang dipergunakan adalah seluruh pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan. Penelitian ini menggunakan sensus, yaitu semua populasi diteliti (Sugiyono, 2015 : 78). Semua populasi 166 pegawai dijadikan sampel.

1. Variabel bebas (*independent variable*)

Variabel bebas (X) yaitu variabel yang nilainya mempengaruhi nilai variabel lain, atau variabel yang menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel dependent / variabel terikat (Sugiyono, 2015 : 52). Dalam penelitian ini yang termasuk dalam variabel bebas adalah :

- a. Budaya organisasi (X_1) adalah nilai-nilai dan keyakinan (*belief*) yang dimiliki oleh anggota organisasi, yang dimanifestasikan dalam bentuk norma-norma perilaku para individu atau kelompok organisasi yang bersangkutan, meliputi :
 - 1) Pegawai memiliki optimisme tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan
 - 2) Pegawai serius dalam menyelesaikan pekerjaan
 - 3) Jaminan kesejahteraan bagi seluruh pegawai
 - 4) Hubungan baik antara pimpinan dan pegawai
- b. Pusat kendali (X_2) adalah keyakinan dan tingkatan seseorang mampu menerima tanggung jawab pribadi terhadap apa yang terjadi dalam diri mereka sendiri, meliputi :
 - 1) Kelayakan dalam memperoleh penghargaan dalam bekerja
 - 2) Menempatkan seseorang untuk suatu jabatan ditentukan oleh kemampuannya
 - 3) Pegawai memiliki kendali untuk mengarahkan tujuan hidup
 - 4) Kejadian buruk yang terjadi akibat kesalahan dalam melakukan pekerjaan
- c. Etos kerja (X_3) adalah sikap mental yang tumbuh dari dalam diri yang mendasari perilaku pegawai dalam menjalankan tugasnya, meliputi :
 - 1) Pegawai memiliki disiplin tinggi dalam bekerja
 - 2) Pegawai bekerja keras dalam bekerja
 - 3) Pegawai saling berkomunikasi dan berinteraksi satu sama lain
 - 4) Pegawai cepat dalam mengambil keputusan untuk menyelesaikan pekerjaan

2. Variabel terikat (*dependent variable*)

Variabel terikat (Y) yaitu variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2015 : 52). Dalam penelitian ini yang termasuk dalam variabel terikat adalah kinerja pegawai.

Kinerja pegawai (Y) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dalam upaya mencapai tujuan organisasi, meliputi :

- a. Pegawai menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan
- b. Pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya
- c. Pegawai mampu bekerja dengan baik tanpa pengawasan dari atasan
- d. Pegawai dapat bekerja sama dengan rekan kerja

Analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah regresi linier berganda. Uji t untuk uji secara parsial dan uji F untuk uji secara simultan. Rumus tersebut adalah sebagai berikut :

Rumus Regresi Berganda :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e \quad (\text{Ghozali, 2015 : 46})$$

Keterangan :

- | | | |
|---------------------------|---|--|
| Y | = | kinerja pegawai |
| X_1 | = | budaya organisasi |
| X_2 | = | pusat kendali |
| X_3 | = | etos kerja |
| β_0 | = | konstanta |
| β_1, \dots, β_3 | = | koefisien regresi |
| e | = | variabel pengganggu di luar variabel bebas |



HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil uji validitas dan reliabilitas sebagai berikut

Tabel 1. Uji Validitas Budaya Organisasi (X1)

Indikator	Korelasi	Signifikan	Keterangan
X1.1	0,756	0,000	Valid
X1.2	0,757	0,000	Valid
X1.3	0,735	0,000	Valid
X1.4	0,743	0,000	Valid

Berdasarkan tabel 1, diketahui bahwa nilai probabilitas keempat item pembentuk budaya organisasi lebih kecil dari taraf signifikansi (α) 0,05, berarti keempat item tersebut valid (Ghozali, 2015 : 137).

Tabel 2. Uji Validitas Pusat Kendali (X2)

Indikator	Korelasi	Signifikan	Keterangan
X2.1	0,762	0,000	Valid
X2.2	0,775	0,000	Valid
X2.3	0,711	0,000	Valid
X2.4	0,757	0,000	Valid

Berdasarkan tabel 2, diketahui bahwa nilai probabilitas keempat item pembentuk pusat kendali lebih kecil dari taraf signifikansi (α) 0,05, berarti keempat item tersebut valid (Ghozali, 2015 : 137).

Tabel 3. Uji Validitas Etos Kerja (X3)

Indikator	Korelasi	Signifikan	Keterangan
X3.1	0,697	0,000	Valid
X3.2	0,779	0,000	Valid
X3.3	0,731	0,000	Valid
X3.4	0,691	0,000	Valid

Berdasarkan tabel 3, diketahui bahwa nilai probabilitas keempat item pembentuk etos kerja lebih kecil dari taraf signifikansi (α) 0,05, berarti keempat item tersebut valid (Ghozali, 2015 : 137).

Tabel 4. Uji Validitas Kinerja Pegawai (Y)

Indikator	Korelasi	Signifikan	Keterangan
Y.1	0,773	0,000	Valid
Y.2	0,755	0,000	Valid
Y.3	0,776	0,000	Valid
Y.4	0,802	0,000	Valid

Berdasarkan tabel 4, diketahui bahwa nilai probabilitas keempat item pembentuk kinerja pegawai lebih kecil dari taraf signifikansi (α) 0,05, berarti keempat item tersebut valid (Ghozali, 2015 : 137).

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk melihat tingkat kehandalan instrumen sebagai alat ukur dalam penelitian, sehingga hasil penelitian nantinya benar-benar memenuhi standar ilmiah dan tidak bias. Untuk menguji reliabilitas instrumen ini menggunakan koefisien reliabilitas *Cronbach's Alpha*, hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah :

Tabel 5. Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
budaya organisasi (X1)	0,730	Reliabel
pusat kendali (X2)	0,743	Reliabel
etos kerja (X3)	0,732	Reliabel
kinerja pegawai (Y)	0,779	Reliabel

Berdasarkan tabel 5, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Nilai reliabilitas budaya organisasi sebesar 0,730 sudah reliabel karena lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2015 : 133).



2. Nilai reliabilitas pusat kendali sebesar 0,743 sudah reliabel karena lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2015 : 133).
3. Nilai reliabilitas etos kerja sebesar 0,732 sudah reliabel karena lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2015 : 133).
4. Nilai reliabilitas kinerja sebesar 0,779 sudah reliabel karena lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2015 : 133).

Hasil perhitungan dalam analisis menggunakan program SPSS for Windows release 22.0 seperti yang tercantum pada lampiran, lebih rinci dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 6. Koefisien Regresi

Variabel	Koefisien Regresi
Konstanta	0,203
Budaya organisasi (X1)	0,311
Pusat kendali (X2)	0,381
Etos kerja (X3)	0,300

Persamaan regresi linier berganda akan diperoleh sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$Y = 0,203 + 0,311 X_1 + 0,381 X_2 + 0,300 X_3$$

Dari persamaan tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Konstanta (β_0) sebesar 0,203 menunjukkan besarnya kinerja pegawai, apabila seluruh variabel bebas tersebut sama dengan nol.
2. Koefisien regresi untuk budaya organisasi (X_1) sebesar 0,311. Berarti jika budaya organisasi (X_1) naik sebesar 1 satuan, maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,311 satuan.
3. Koefisien regresi untuk pusat kendali (X_2) sebesar 0,381. Berarti jika pusat kendali (X_2) naik sebesar 1 satuan, maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,381 satuan.
4. Koefisien regresi untuk etos kerja (X_3) sebesar 0,300. Berarti jika etos kerja (X_3) naik sebesar 1 satuan, maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,300 satuan.

Nilai *adjusted R square* dimana hasil perhitungan dari lampiran 3 sebesar 0,653 atau 65,3 % pengaruh budaya organisasi, pusat kendali dan etos kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 65,3 %, sisanya 34,7 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model.

Hasil uji t pada penelitian ini disajikan pada tabel 7.

Tabel 7. Hasil Uji t

Variabel	t hitung	t tabel	Signifikan	Keterangan
Budaya organisasi (X1)	10,716	1,960	0,000	Ada pengaruh
Pusat kendali (X2)	12,747	1,960	0,000	Ada pengaruh
Etos kerja (X3)	9,666	1,960	0,000	Ada pengaruh

Hasil uji t pada tabel 7 dapat dijelaskan sebagai berikut

1. Nilai t hitung budaya organisasi(X1) sebesar 10,716 lebih besar dari t tabel 1,960 menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Hipotesis pertama (H1) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja diterima.
2. Nilai t hitung pusat kendali(X2) sebesar 12,747 lebih besar dari t tabel 1,960 menunjukkan bahwa pusat kendali berpengaruh terhadap kinerja. Hipotesis kedua (H2) yang menyatakan pusat kendali berpengaruh terhadap kinerja diterima.



3. Nilai t hitung etos kerja (X_3) sebesar 9,666 lebih besar dari t tabel 1,960 menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh terhadap kinerja. Hipotesis ketiga (H_3) yang menyatakan etos kerja berpengaruh terhadap kinerja diterima.

PEMBAHASAN

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh secara simultan (bersamaan) antara budaya organisasi (X_1), pusat kendali (X_2) dan etos kerja (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y). Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari tingkat signifikansi (α) 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (X_1), pusat kendali (X_2) dan etos kerja (X_3) secara simultan (bersamaan) mempunyai pengaruh nyata terhadap kinerja pegawai (Y). Jadi hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi, pusat kendali, dan etos kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan diterima.

Hasil perhitungan menunjukkan nilai signifikansi budaya organisasi sebesar $0,000 < \text{taraf signifikansi } \alpha = 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (X_1) berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan diterima.

Hasil perhitungan menunjukkan nilai signifikansi pusat kendali sebesar $0,000 < \text{taraf signifikansi } \alpha = 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa pusat kendali (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hipotesis yang menyatakan bahwa pusat kendali berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan diterima.

Hasil perhitungan menunjukkan nilai signifikansi etos kerja sebesar $0,000 < \text{taraf signifikansi } \alpha = 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa etos kerja (X_3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hipotesis yang menyatakan bahwa etos kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan diterima.

Diantara budaya organisasi (X_1), pusat kendali (X_2) dan etos kerja (X_3) yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai adalah pusat kendali (X_2), hal ini karena nilai *correlation partial* yang berada pada tabel *coefficients* sebesar 70,8 % lebih besar dari nilai *correlation partial* variabel bebas lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel pusat kendali (X_2) mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap variabel terikat kinerja pegawai (Y).

DAFTAR PUSTAKA

- Dharma, Agus. 2014. *Manajemen Prestasi Kerja*. Penerbit Rajawali Pers. Jakarta.
- Ghozali, H. Imam, 2015. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Kustini. 2011. Pengaruh *Locus of Control*, Orientasi Tujuan Pembelajaran dan Lingkungan Kerja Terhadap *Self Efficacy* dan Transfer Pelatihan Karyawan PT. Telkom Kandatel Surabaya Timur. Tesis. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Lako, Andreas. 2014. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi, Isu, Teori dan Solusi*. Cetakan Pertama. Penerbit Amara Books. Yogyakarta.
- Luthans, Fred. 2014. *Organizational Behavior*. Seventh Edition. McGraw-Hill International. Singapore.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2013. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Bandung: Refika Aditama.
- Ndraha, Taliziduhu. 2014. *Budaya Organisasi*. Cetakan Kedua. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.
- Rivai, Veithzal. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori Ke Praktik*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Penerbit Rajagrafindo Persada. Jakarta.



- Robbins, Stephen.P. 2014. *Organizational Behaviour*. Edition 9. Prentice Hall International Inc. New Jersey.
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Cetakan Pertama. Penerbit PT. Refika Aditama. Bandung.
- Sinamo, Jansen, 2014. *Delapan Etos Kerja Profesional: Navigator Anda Menuju Sukses*. Cetakan Kelima. Institut Dharma Mahardika. Jakarta.
- Soeprihanto, John. 2013. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Edisi Pertama. Cetakan Kelima. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Sugiyono, 2015, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.